



TITLE:

人間関係論をめぐる一考察 - 労使
関係との関連における -

AUTHOR(S):

降旗, 武彦

CITATION:

降旗, 武彦. 人間関係論をめぐる一考察 - 労使関係との関連における -.
経済論叢 1953, 72(1): 17-36

ISSUE DATE:

1953-07

URL:

<https://doi.org/10.14989/132311>

RIGHT:

經濟論叢

第七十二卷 第一號

貿易金融と爲替問題	松 井 清	(1)
人間關係論をめぐる一考察	降 旗 武 彦	(17)
絶對主義への道	角 山 榮	(37)
フォルボネとケネー	菱 山 泉	(55)
日本鐵鋼業の市場構造	中 村 忠 一	(77)
實業同志會の結黨	市 原 亮 平	(100)

[昭和二十八年七月]

京都大學經濟學會

人間關係論をめぐる一考察

——勞使關係との關連における——

降 旗 武 彦

一 は し が き

近代的经营の人的組織、特に勞働者集團に對する新たな接近の方法である人間關係論(Human Relations)については、アメリカにおいてもその提唱がきわめて最近のことであり、なお研究の過程にあることなどのために、論ずべき多くの問題が残されていると云わねばならない。したがつて、人間關係論のとりあげ方についても多くの方法が考えられるが、本論では人間關係論を人事管理との關連から問題とし、かゝる接近が經營の勞働者集團にとつて如何なる意義と限界を有するかを勞使關係への考慮を加味しつゝ再検討することにより、今後の研究に資したいと考える。以下における我々の考察は、人間關係論の特質の把握、その人事管理への展開、かゝる人事管理に向けられる一つの批判及びその検討をへて一應の結論に及ぶことにする。

二 人間關係論の特質

人間關係論が、メーヨー(E. Mayo)などによつて行われた所謂ホーンン實驗(Hawthorn Experiments)の過程か

ら見出された、經營の人的組織に對する獨特な接近方法であることは、既に幾多の文獻で詳細な紹介が行われているので、ここでは、その特質を見出す手がかりとして、各實驗の結論のみを、ホーソン實驗を中心にしてみることにする。ミラーとフォーム(D. C. Miller and W. H. Form)は「産業社會學」Industrial Sociology, 1951においてハーバード・グループの研究成果を次の如く要約している。

- (1) 作業は一つの集團活動である。(全てのハーバードの調査研究より)
- (2) 人間社會 (this social world of the adult) は主に作業活動を通じて形成される。(フィラデルフィヤ近郊の紡績工場の實驗とホーソン工場の繼電器組立作業實驗より)
- (3) 他人から人格を認められたい、生活の安全を保證されたいという欲求、社會構成の一員であるという感覺は、職工の物理的環境よりも、士氣や生産性決定に際してはるかに重要である。(ホーソン、繼電器組立作業實驗より)
- (4) 職工の不満は必ずしも客觀的事實に基くものではなく、各人の特殊事情に基く兆候である。(ホーソン、面接實驗より)
- (5) 職工は、その態度や能率が、工場の内外の社會的要求によつて規制される人間である。(ホーソン、繼電器組立作業實驗と配電器捲線作業實驗より)
- (6) 工場内のインフォーマルな集團は、各職工の作業慣習や態度に對して強力な社會的統制を行うものである。(ホーソン、配電器捲線作業觀察實驗と東部海岸の三金屬工場調査より)
- (7) 既成の社會 (established society) から變應的社會 (adaptive society) への變化は、一般に工場の社會組織を破壊する傾向を有する。(南カルフォルニアの航空機工場調査より)

(8) 集團の協働は突發的に起りうるものではなく、計畫的に發展されねばならないものである。もし集團の協働が達成されると、工場内の作業の關係は、變應的社會の破壊的諸影響に抵抗する結集体 (cohesion) となることが出来る。(南カルフォルニア航空機工場調査より)

以上の如き調査實驗の過程及びそれから得られた結論を綜合し、諸文献から補足しながら人間關係論を一般的に規定すると次の如くである。

人間關係論とは、一般に人間が感情的非合理的存在であるという人間觀と、かゝる人間としての勞働者の態度や行動を動機づける感情的要因が、勞働者を取りまくインフォーマルな、或は現實の人間の社會的環境によつて決定的に左右される事實に着目し、かゝる現實の人間組織こそが工場などの中核体を形成するという經營觀とに立脚し、經營における人間相互間、人間と集團の間、及び集團と集團の間の相互作用や相互關係を具体的に把握することによつて、これらの諸關係のコミュニケーションと理解、協働、組織の均衡維持などの諸問題を考察する一つの思考体系である。

したがつてその特質の第一は、經營における勞働者を今までの如く、金錢的刺戟に敏感な經濟人と考えたり、勞働醫學や産業心理學の對象である生理的物理的人間として一面的かつ孤立的個人と考えることの非を説き、感情を持ち、意欲を持った具體的人間という明確な認識に立ち、しかも過去および現在の人間の社會的環境の制約を受けつゝ行動する人間としてとらえたこと。第二は、從來工場の本質的構造を、組織圖に示された合理的生産機構としてとらえ、したがつて能率の論理の貫徹するものと考へて來たことを排撃し、前述の如き人間の集團よりなる社會組織に經營の本質を見出し、情感の論理の働くインフォーマルな組織を重視すること。第三は、かゝる觀點を導き出

し、また發展させる研究方法として、極端なまでに經驗的實證的接近を主張し、人間關係的諸事實を尊重することの三つの点である。以上の如き人間關係論は、經營の人的組織を人間關係の働く場所として、現實に即した把握方法をとる意味から、一般的には經營に對する社會學乃至社會心理學的接近の特質を有するものと云えるとともに、從來經營内部へのかゝる接近が等閑視されて來たため新たな試みとしてきわめて注目され、これを、起点に産業社會學及び勞働社會學という新たな研究領域が急速にひらかれ、發展することとなつた。

註(1) 人間關係論が獨特な研究方法に基く新たな研究領域であることについては、ハスリスバーガー、F. J. Roethlisberger が

Human Relations: Rare, Medium or Well Done? (Harvard Business Review, January, 1948) において、G. Filippetti, C. E. Milward, N. R. F. Maier, W. E. Moore, P. Pigors and C. A. Myers の各著書を紹介し比較した上で強調している。

- (2) 主たる文献のみをあげると、E. Mayo, *The Human Problems of An Industrial Civilization*, 1938 (村本榮一譯、「産業文明における人間問題」Mayo, *The Social Problems of An Industrial Civilization*, 1945 (藤田敏三「名和統一譯」、「アメリカ文明と勞働」) F. J. Roethlisberger and W. Dickson, *Management and The Worker*, 1945; Roethlisberger, *Management and Morale*, 1947; D. C. Miller and W. H. Form, *Industrial Sociology*, 1951 などであり、人間關係論の内容に止らず、周邊の問題したがって研究上の地位を明らかにしているものとして、濱島朗、「アメリカ勞働社會學の成立と發展」(尾高邦雄編、「勞働社會學」六九—一八八頁)及びH. S. エリス編、都留重人譯監修「現代經濟學の展望」、理論篇1、第三章勞働の經濟學、一九七—二〇五頁などがある。

- (3) D. C. Miller and W. H. Form, *Industrial Sociology*, 1951. PP. 72—73.

- (4) 濱島「前掲論文」一二二—一二三頁。

- (5) Roethlisberger, *Human Relations: Rare, Medium or Well-Done?* P. 106 (H. B. R. January, 1948)
- (6) Ibid, PP. 106—107. 以下でレスリスバーガーは、「人間關係論が獨立の科學というにはまだ早いが一つの思考体系ではあることを述べている。
- (7) レスリスバーガーは前掲論文一〇七頁において、「近代科學では原理は事實に從屬する」と明言している。
- (8) D. Yōda, *Personnel Management and Industrial Relations*, 1948, PP. 77—78; Miller and W. H. Form, *ibid.*, P. 16; W. E. Moore, *Industrial Relations and the Social Order* 1951, p. 5
- (9) エリス編、前掲書、一九八一〇〇頁。濱島、前掲論文、七〇—七一頁。一三三—一五〇頁。

三 人間關係論と人事管理

經營の人的組織に對する社會學および社會心理學的接近の特質を有する人間關係論は、新たな研究領域である産業社會學或は勞働社會學成立の端緒をなしたに止らず、人事管理にも著しい影響をもたらし、新たな人事管理が提唱されることゝなつた。¹⁾ 新たな人事管理とは如何なる觀點に立ち、如何なる内容を有するものであらうか？我々はこれに答える前に、人間關係論成立の動機となつたホーソン實驗が勞働生産性増進の方策如何という、本來經營における人事管理の問題に端を發していることを想起するならば、新たな人事管理が人間關係論と密接な關係を有するものであることを容易に理解することが出來よう。²⁾ したがつて我々は、新たな人事管理の觀點を、メイヨー、レスリスバーガーなどの、人事管理への勸告の中に求めてみよう。

メイヨーは、「アメリカ文明と勞働」*The Social Problems of An Industrial Civilization*, 1945の中で、「ハーバード・グループによる研究過程を詳細に展開した後で、次の如く勸告する。³⁾

(1) 産業及びその他の人間的諸關係において、それぞれの管理者的地位にある人々は、密接な關連をもつ人間のグループを取扱つていたのであつて、多數個人の單なる群を取扱つていてのではない。……人間は、本來常に勞働過程において、彼の仲間との結合を保ちたいという欲望をもつてゐるが、このような強い欲望の存在こそ、實は人間の特徴なのである。これを經營者が無視したり、或はこの人間の衝動を壓えつけようとする無暴な企てを行ふならば、即座に何らかの形において、經營自体が挫折する。……

(2) 工場内における個人行動は、雇傭前に予めその技術能力やその他の能力をテストし、かかる精密な試験を基礎とすることによつて予知され得ると信じられてゐるが、この信念は、全面的には正しくないとしても、大抵は誤つてゐる。……通常の場合には、雇傭後彼が「チーム」に對してどのような關係に入り込むかによつて、彼のそれまでに發達させた諸能力の現實的活用が決定されるであらう。……

(3) 管理者的地位にあるものが、孤立的個人の集合という不合理な假説を一擲し、注意深い研究の中に示された眞の状態を率直に認め、これを處理しようとする場合には、その成果は直ちに驚くべきものとなる。……

またレバリスバーガーも、「經營と士氣」*Management and Morale*, 1947において、メイヨーと殆ど同様の勸告をしてゐる。

以上より我々は、新たな人事管理の觀點が、(1)管理對象の人間集團としての明確な認識 (2)雇傭後の人間關係、したがつて「チーム」狀況の重視 (3)從來の觀念的假設の放棄と眞の狀態の現實的把握に基く處理の三点であることが明らかとなつた。

新たな人事管理の觀點が如何なるものかを明らかにした我々は、この觀點が人事管理で如何に展開されるかを、ピガースとマイヤーズ (P. Pigors and C. H. Myers) の「人事管理」*Personnel Administration*, 1951と現實のアメリカの諸會社における具體的な人事管理の一般的動向の兩面から明らかにしてみよう。

ビガーズとマイヤーズは、「人事管理」の内容を二部に分ち、一部において人事管理の一般原理とそれに伴う一般的諸施策を述べておりその内容はAからFの次の如き六項目からなる。

- A 人事管理の本質 (The Nature of Personnel Administration)
- B 人事問題の處理 (Handling Personnel Problems)
- C 組織安定の診斷 (Diagnosing Organizational Stability)
- D チームソークの樹立と維持 (Building and Maintaining Work Team)
- E 賃金問題と作業割當 (Wages and Work Assignment)
- F 従業員厚生計畫 (Employee Service and Program)

この内容の詳細な紹介は後に譲り、彼等の力説する点のみにふれることとする。

人事管理の定義をみると、「人事管理とは、働く人々が本来持つてゐる能力を最大限度に發揮し、したがつて最大限度の能率を個人においてもまたグループとしても達成することによつて、自らがその一員である經營をして競争上の有利性と最適な成果を得させるようにするために、働く人々を組織し扱う方法の準則であり」、そのための主な着眼点は、個人的満足に満足のみでなく、働くグループの一員としての満足を得るようにしなければならない点にあるという⁶⁾。それではかゝる意圖と着眼点は、如何なる内容をもつて人事管理に展開されるのであらうか？。

第一に注目される点は、人的要因の特殊性、したがつて人間集團の特殊性を充分認識し、人事問題の内面的把握を強調していることである。例えば、經營における人間集團の問題は、當然能率或は組織の安定に關わるのであるが、この点について次の如く云う。即ち、經營がよきチームワークを維持し、したがつて所期の目的を達すべき状

態にあるか否かを知る指標 (index) として、(1)生産能率 (productive efficiency) (2)遅刻と缺勤 (tardiness) (3)事故 (accidents) (4)労働者の移動 (labor turnover and internal mobility) (5)不平と苦情 (complaints and grievances) が考えられるが、これらの指標から實情を把握するためには、表面にあらわれた記録や數字のみに依存するのではなく、裏面に潜む環境や態度との関連から理解することが正しい人事問題解決の前提であると。そのために特に面接 (interviewing) 制度を重視している。⁹⁾

第二に注目される点は、具体的な人事政策の樹立に際して、個人並に集團の意思や感情を尊重していることである。例えば、(1)チームワークの中心としての職長機能の重視と T・W・I の實施。(2)募集選擇配置における面接制度の活用。(3)考課制度實施に際しての従業員の意見尊重。(4)個人的或はチーム状況による轉勤 (remedial transfer)。(5)工場規則作成における従業員代表の参加。(6)賃金問題に關する勞使職務評價委員會の活用。(7)作業條件變更の場合の従業員の感情の尊重。(8)従業員に對して、社會的連帶感に基いて行ひサービス。(9)助言制度 (suggestion system) における助言委員會の活用などである。⁹⁾

第三に注目すべき点は、かゝる人間本位の考え方 (person centered thinking) と經營政策本位の考え方 (policy-centered thinking) とは經營の動的過程において相即的に發展するべきものと考へていることである。例えば人事政策樹立に際しての根本原則を示している中で、従業員の權利と義務が説かれているが、このことは、彼等が經營を一つの有機体と考へていることを示すものであるとともに經營における人間の問題と政策の問題との間に根本的對立を認めていないことを意味する。換言すれば、經營目的是認の前提に立ち、従業員の權利が、意思や感情の尊重を伴つて、經營政策の限界内で充分認められる限り、従業員は、組織維持のための義務を當然負うべきものと考え

ているのであり、円滑な人事管理は勞使双方の努力に待たねばならぬことを示すものであらう。

以上がビガーズとマイヤーズの「人事管理」における注目すべき諸点の概要であるが、さらに我々はアメリカの諸會社における人事政策の中で特に新たな傾向と考えられるものを淡路氏の「アメリカの勞務管理」より示すと、

(1) 意欲調査 (Morale Survey) 態度調査 (Attitude Survey) (2) 個人接觸制 (Personal Contact Plan) (3) 監督者訓練 (Supervisor Training) (4) 勞務組織の再編成 (5) 意思疏通の諸政策 (5) 産業相談 (Industrial Counselling) (6) 厚生福利の改善などである。¹¹⁾これをビガーズとマイヤーズの「人事管理」で説く所と比較すると、多くの一致点を見出すことが出来るばかりでなく、メイヨーなどの勸告が現實に如何なる形態をもつて行われているかも知ることが出来る¹²⁾。

新たな人事管理の具体的内容を明らかにした後で、かゝる諸施策の全てが必ずしも全く新たな内容を持つものなのだらうかという疑問が残る。しかしこれに對して我々は、たとえその中の幾つかの方法が既に行われていたにせよ、それには今日の人事管理が人間關係論を基礎とする如き明確な理論的裏付けがなかつたこと、したがつて充分体系化されたものとは云えないことなどの点で明白な相違を認めなければならない¹³⁾とにも、新たな人事管理の特質は正にかゝる相違の中に存するものと云えよう。即ち、新たな人事管理の特質は、從來の人事管理の非理論的、非体系的な缺陷、或は何らかの理論を持ち体系を持つとしても、人間關係論が見出した如き經營における人間集團の特異性を認めることが出来なかつたという重大な缺陷を、人間關係的觀點からは正し、体系化しようとする点に見出され、その意味から、社會學的乃至社會心理學的性格の濃い人事管理とも云うことが出来る。¹³⁾

註(1) R. W. Johnson, *Human Relations in Modern Business* (Harvard Business Review, Sept. 1949) & Elizabeth and Francis Jennings は *Making Human Relations Work* (H. B. R. January 1951 P. 29) の人事管理の大憲章だと述べている。また邦文では尾高氏が、「人間關係と労働の生産性」(經營評論、五卷十二号)で、新たな人事管理を「人間満足を第一原理とする人事管理」と呼んでいる。

(2) レスリスバーガーは、前掲論文においてピガーズとマイヤーズの「人事管理」と人間關係論とを比較し、その相違を指摘するとともに、密接な關連を持つことも認めている。また人間關係論的研究の動機がホーソン工場における生産性の問題であつたことは周知の事實である。

- (3) Mayo, *ibid.*, PP. 111—112. 邦譯「五——一五三頁。
- (4) Roethlisberger, *ibid.*, PP. 106—134. (5) Pigors and Myers, *ibid.*, PP. 6—7.
- (6) *Ibid.*, PP. 110—146. (7) *Ibid.*, PP. 70—88. (8) *Ibid.*, PP. 151—350.
- (9) *Ibid.*, PP. 40—56. (10) *Ibid.*, PP. 148—149.
- (11) 淡路田治郎、「アメリカの勞務管理」(二九—四〇頁。田杉義、「人事管理における基本問題」(經濟論叢、六六卷、一、二、三號)、四四—四八頁。
- (12) 田杉、前掲論文、四四頁。
- (13) 田杉、前掲論文、三七頁。寺田武義「アメリカ人事管理の展開」(神戸商大論集、一号、)七六—七七頁。

四 新たな人事管理批判

人間關係論及び新たな人事管理については、種々の立場から多くの批判が見られる。しかし我々はその中から新たな人事管理、即ち近代的经营の労働者集團に對する經營側の新たな接近を、他の極にある組合が如何に批判する

かを明らかにし、双方の見解の比較検討の中から新たな人事管理の意義を再検討してみよう。我々は組合側からの批判をソロモン・バーキン (Solomon Barkin)²⁾ の論文によつてみることにする。

バーキンは、新たな人事管理の提唱を、経営者側の労働者に對する基礎的哲學の根本的轉換であるという主張に反對して、むしろ單なる戰術的變化に過ぎないものと論じ³⁾、その論據を、タフト・ハートレイ法に對する経営者側の支持の態度と新たな人事管理の性格に求めている。即ち、彼によればタフト・ハートレイ法は、団体交渉制度の發展を求めるものではなく、むしろ個人交渉 (individual bargaining) への復歸を希望しているものさへ考へられ、組合輕視の傾向と云わねばならない。⁴⁾ また新たな人事管理は、メイヨーなどの研究に基き労働者の意志や感情を重視する方向に向つたことは事實である。しかしその結果行われている諸方策は、(1) 選擇、作業割當、昇進、解雇に際して心理テストをとれ入れた計画的諸方策の實施、(2) 能率の問題や不滿に對する相談係や面接制度の採用、(3) コミュニケーションの勵行、(4) 職工間に職長などを中心とする新たな社會的グループの形成を促進することなどである。これを以前のいわゆる厚生の諸技術を中心とする恩惠主義的人事管理と比較する時、人間の扱い方の巧妙さという点ではたしかに進歩しているが、その内容からもわかるように、労働者に對する人間關係的接近によつて企業への忠誠を期待し、經營という社會的構造の中へ労働者を織り込もうとしている点には變りがなく、組合との全面的協調や協調關係の發展をはかる意圖は少しもみられない。⁵⁾

それでは何故このような組合輕視の態度と、それに基く新たな人事管理が好ましいものでなく正しい方向を意味しないのかというと、第一に經營が組合の性格について正しい洞察を缺いている点にあるとする。即ち、本來組合は、労働者達が、自らの經濟的弱者としての地位を自覺し、弱者同志が結束してこれを打開しようとしたところに

その起原を持ち、その考え方の公式的表現が組合にはかならない。したがって組合の論理は集團としての労働者の向上を目的としている点で、経営の特徴である能率の論理と對立するものと云わねばならない。したがって経営が如何に入出關係の接近によつて労働者に呼びかけようとも、労働者は組合の中にこそ救済を求めようとするが、決して経営の人間關係的接近の如き欺瞞行爲には救済を求めないであらう。それにもかゝらず経営が相變らず人事管理の有効性を信じているのは、組合の性格に對する正しい洞察を缺いているからにはかならない。

さらに人事管理を不適當なものとする第二の理由が勞使關係の發展及び經濟の發展の中から生じつゝあるとして次の如き諸点を指摘する。

(1) 經濟の發展に伴う経営の大規模化は管理の中央集權化 (Centralization of management) を招き、その結果雇傭關係は必然的に形式化せざるを得ない。また労働事情の社會經濟に及ぼす影響から、労働關係法規が施行されているが、このことは労働者を超經營的存在とすることとなる。以上の事情は人事問題を個別的に處理しようとする人事管理を次第に困難なものとするであらう。

(2) 組合の出現とそれに伴う団体交渉制度の發展は人事管理機能を縮小化する傾向を持つて来る。例えば、組合の確固たる存在は労働者に強い信念を與え、ハーバードの調査でみられたような、また人事管理の恰好の對象たる弱い労働者ではなくなつてゐる。また職務評價制度は先任權 (Seniority) の制度によつて大きな修正をうけているし、不満を處理する筈の人事相談や面接制度に對して苦情處理機構 (Grievance Procedure) が存在する。さらに一般的に云つて団体交渉制度の發展は、経営側の一方的決定の範圍を縮小せしめつゝある。

以上の如き諸理由から、労働者の利益は經營の論理と矛盾せず、従つて労働者は經營の論理の下で働くべきもの

であるという前提に立つ人事管理は全く宙に浮いた存在となり、「退軍の戦術」(rear-guard)の意味しか持たないものとなっている。経営側は今こそ新たな哲學を求むべきである。それは、組合の論理を永續的なものとして承認し、組合と共通の目標を持つことであり、この考え方の上に立つた健全な人事計畫こそ望ましくまた正しい方向であると述べ論を結んでいる。

以上よりバーキンの見解は、組合主義を強調し、したがって経営における労働者の問題を組織對組織の關係において解こうとするものであり、その立場からの新たな人事管理批判であることが明らかになった。

註(1) 人間關係論に對する批判は、尾高邦雄、「産業社會學をめぐる最近の論争」(労働問題研究、四五、四六、四七号)及び濱

島、前掲論文、一五〇—一八八頁で詳細に紹介されている。また新たな人事管理については、バーキンの論文や J. J. Gillespie, *The Principles of Rational Industrial Management*, 1938 などがあり、ギレスピーについては豊島良雄氏が「職場士氣の問題とホーソン・テクニク」(一橋大學産業經營研究所編「企業經營の中心問題」所載)で紹介している。

(2) ソロモン・バーキンはアメリカの紡績工労働組合の調査部長(Director of Research of the Textile Workers Union of America)であり、著名な組合指導者である。

(3) Solomon Barkin, *A Trade Unionist Appraises Management Personnel Philosophy*, P. 59, (Harvard Business Review, Sept. 1950)

(4) Ibid., P. 59. タフト・ハートレイ法が個人交渉への復讐を希望する云々は、クロード・シヨップの禁止(八條A3)條項などを指しているものと考えられるが、これは組合側の見解であり、一般にはワグナー法の下における組合の勢力の過度の増大を是正するものと考えられている。

(5) Ibid., PP. 59—60.

(6) Ibid., PP. 60—62.

(7) Ibid., PP. 62—63

(8) Ibid., PP. 63—64.

五 二つの接近の意義と限界

以上で我々は經營の勞働者集團に對する二つの接近を見て來た。前者は經營側からの接近であり、後者は組合側からのものであつた。また一方は經營内部の勞働者集團を問題とし、社會學的乃至社會心理學的 성격の濃い人事管理で接近しようとするものであるのに對して、他方はかゝる接近を組合主義の立場から批判し、組織對組織の關係に基いて勞働者の問題を解こうとするものであつた。勿論これらの二つの見解は全く立場を異にするため同一には論ずることが出来ないものかもしれない。しかし注意すべきは、兩者が異つた見地に立ち、全く異つた接近の方法をとりながら、對象を等しく勞働者集團に求めている点である。即ち經營の勞働者集團はこの意味から二つの異つた接近に直面している。こゝに我々の考察の手掛りがある。パーキンの所説をまづまでもなく、組合は勞働者の自主的結合の組織である。したがつて組合からの接近こそ勞働者の問題解決の唯一の鍵といふべきであらう。しかし果してそうであらうか？。我々はパーキンの見解の吟味から始めよう。

パーキンは新たな人事管理を戰術の變化に過ぎないと論じ、人間的接近による誘いであるといふ。我々はこの表現の正しさを認めなければならない。何故ならばメイヨーなどの人間關係的接近という解答が如何に今日の文明社會の危機に對する眞摯な憂慮や學問的情熱から導かれたものであつても、それがそのまゝ人事管理に導入され、生産性向上の方策として展開される場合には、歴史的に規制される生産關係への考慮を持たない点で一面的解答と云われねばならないからである。また人事管理の發展に伴う人間像の變遷の跡をみると幾多の迂余曲折をへてようやく今日の如き社會的存在たる具體的人間觀に到達した。しかしかゝる人間像の變遷及びその結果が、經營の生産性向上

の要請に基くことが明白である以上、今日の人間性の回復も、目的に對する手段の意味に解する方がより自然である。しかしその目的がパーキンも云う如く、組合の論理と對立する限り、經營合理化の一環と考えられ、科學的管理法以來の合理化原理を精練化したきわめて高次の形式という性格を脱することは出来ない。⁹⁾したがつてパーキンが經營（企業）の目的を労働者に無縁な營利目的としてとらえ、その観点から新たな人事管理の性格を戰術的變化と表現するのは、正しく事態の本質を衝くものであり、こゝに經營の論理偏重の缺陷是正たる團體交渉制度及び組合主義の意義が認められ、同時に新たな人事管理の限界が指摘される。經營の論理偏重の缺陷を是正する一つの有効な手段はまさに團體交渉制度の發展に求められ、この限りにおいて組織對組織の關係に基く接近は、労働者集團の問題を解く一つの重要な道と云わねばならない。

しかし經營の論理是正たる團體交渉制度の意義を認めた上で、經營の他の一側面である社會的生產機能を顧みる時、パーキンの所謂組織對組織による解決が何處まで役割を果たすであらうか？なるほど、今日の經營の大規模化は雇傭關係を非人格化し、形式化する。また労働關係法規が労働者を類似の扱いの下におき、その限りにおいて労働者は超經營的存在となる。⁵⁾團體交渉範圍の擴大化の傾向は經營による人事問題の一方的處理を縮小化する事實も否定出来ない。⁹⁾しかし今日の人事管理の發展は、まさに雇傭關係の非人格化、形式化の弊害を認識し、その是正の方向を辿つてゐる。¹⁰⁾そのみに止らず、團體交渉や法規による人事處理以上の領域の存在に氣付き、その分野への進出をはかつてゐる。團體交渉や法規が規制する領域以上の分野とは、經營の社會的構造の領域であり、かゝる認識に基く社會的不調整の問題である。メイヨー、レスリスパークなどの、インフォーマルな組織の發見こそ、經營の社會的構造の認識が導き出した貴重な貢獻であり、新たな人事管理はかゝる分野への進出を意味する。セレクトマン

(B. M. Seckman) も「勞使關係と人間關係」*Labor Relations and Human Relations, 1947* において次の如き見解を展開している。即ち、今日の經營は近代的生産様式によつて規制される点においての¹¹⁾ 他と異なる一つの社會であるとし、その特質を、(1)經營における結合は分業の結果であるため、「止むを得ざる協同」(imposed cooperation) 感が先に立つこと。(2)經營内の分業の發展が仕事からの満足感を減退させていること。(3)高度の技術的要求が労働者の家庭と仕事との間にギャップを形成していること。(4)經營職能の分化が勞使間の社會的距離をより大きくしていること。(5)個人主義の理念が經營の中にまで持ち込まれていることなどに求める。かゝる特質を持つ社會が近代的經營である。したがつて今日の經營で闘争が問題とされ、自發的協同 (spontaneous cooperation) を困難とする重要な原因をセレクマンは、かゝる特質に基く社會的不調整、換言すれば相互關係の感情 (sentiments of mutuality) の不足或はかゝる社會に生活するための訓練の缺如に求め、その克服策として人間關係的接近を他の方法¹²⁾ とともに重要視している。

勿論セレクマン及び人間關係的接近を主張する學者達の一般に共通するこのような見解は、なお検討の余地が残されるとするも、今日の膨大な生産機構と人的組織を特徴とする經營にはかゝる見解が妥當する点の多いことも認めねばならない。ことに団体交渉制度や勞働關係法規の規制を受け、安定した状態とより、一層の發展を要請される經營においては、經營をして他の社會と根本的に異ならしめる經濟的關係よりもむしろ日常の生産活動をめぐる社會的關係が次第に大きなウェイトを持つこととなる。ここに經營に對する社會學的解答が重要な意義もつて登場して來る理由がある。¹³⁾ これに對し、組織對組織による接近や勞働法規による規制は消極的意味しか持ち得ない。何故ならば団体交渉は勞働協約として明文化される。しかしそれは經營と組合が守るべき權利義務の体系である。従つ

て一種の法的性格とそれに伴う心理的效果を持ち、經營をして有機的結合体としての社會たらしめるに必要な秩序維持の條件ではあるが、それだけでは經營という社會をしてより發展させるための充分な條件を具備しているものとは云えないからである。勞働協約に署名した「インクが乾く間もなく」始まるものは何であらうか？ 協約が持つ心理的效果や苦情處理機構の具体的機能で蓋うには經營はあまりにも多くの問題を含んでいる。こゝに新たな人事管理の重要な役割があり、團體交渉や法規では及ばざる分野を開拓するものとして注目される理由がある。¹⁷⁾パーキンが組合主義強調のあまり、今日の勞働者集團の問題を全て組織の力で解こうとし、また解きうると考えるのは、組織の中に含まれる人間の問題の複雑性と重要性を輕視する意味から決して充分な考察とは云い得ないであらう。¹⁸⁾

註(1) Barkin, *ibid.*, P. 59.

(2) Mayo, *Social Problems, Introductory*, chapter I, Ⅱ. 邦譯「はじかき」第一章、第二章。

(3) メイヨーなどの實驗が封鎖的な工場内部の職場集團にのみ限定されたことについては、勞働經濟學の立場から批判されている。(演説一六一—一六八頁)。R. Bendix and L. H. Fisher, *The Perspectives of Elton Mayo* (*The Review of Economics and Statistics*, Vol. XXXI, No. 4, Nov. 1949.) に於ける批判がそれである。

(4) W. D. Scott, R. C. Clothier and S. B. Mathewson, *Personnel Management* 1981, PP. 510. 田杉、前掲論文、二八—三三頁。寺田、前掲論文、六四—七七頁。

(5) 藤利重隆、經營勞務管理、七九—一四四頁。

(6) 田杉、前掲論文、五四—五五頁。雲島、前掲論文、一七八頁。従つてギレスピーは、人間關係論のかゝる限界を、經營目的の社會目的との統合によつて越えようとする。(Gillespie, *ibid.*, PP. 48—50.)

(7) スリクター S. H. Slichter は、*Profits in a Laboristic Society* (H. B. R. May, 1949) において今日のアメリカにおける

利潤論争をとりあげているが、労働組合でも利潤の機能を否定していないことが讀みとれる。したがって團體交渉によつて一定の要求が達せられると、經營の他の側面である生産機能が重要視されることとなる。

- (8) R. Dubin, *Decision-Making by Management in Industrial Relations*, *American Journal of Sociology*, Jan., 1949, pp. 293—297.

- (9) N. W. Chamberlain, *The Union Challenge to Management Control*, 1947.

- (10) 田杉, 前掲論文「二九頁」。

- (11) Selekan, *ibid.*, pp. 213—232.

- (12) サレクマンは「健全な工場關係は、健全な經濟や生活水準の向上を必要とする」とは云うが「ゆゑなく」(ibid., p. 245.)と云ふ。

- (13) 以下に云う社會學的解答とは、云うまでもなく、社會現象を人間關係の多様な交錯としてとらえ、歴史的な問題、特に階級の觀念が意識されず、心理學との結びつきの強いアメリカの社會學的思考方法に基く解答を意味する。(清水幾多郎、社會學の觀念「一二二—一二五頁」)。而してかかる思考方法に基く結果が經營内部に導入されうる場合は、現實の勞使の對立關係が人間の諸關係以上に明確な形であらわれていることを必要とするであらう。(W. E. Moore, *ibid.*, p. 200)

- (14) A. R. Heron, *Beyond Collective Bargaining*, 1948, p. 92.

- (15) ヒガースとタイヤーズも「最低限度の要求にそれ以上のことをなそうとし、またなしうるものの間にのみ確固たる人間關係が維持されるところが社會學の原則である」ことを指摘してゐる。(ibid., p. 302)

- (16) A. R. Heron, *ibid.*, pp. 91—98.

- (17) *Ibid.*, p. 162.

- (18) 廣い労働問題の領域に社會學的分析を行おうとするのが今日のアメリカの労働社會學の傾向であり、組織の背後に潜む人間の問題の探求は、産業社會學と同様に多くの問題を投ずることであらう。モアー W. E. Moore は前掲書「三一〇—三一頁」において「組合の Bureacracy を指摘してゐる」。

九　む　す　び

以上、我々はアメリカの新たな問題である人事關係論を人事管理との關連からとらえ、労働者集團に對する經營の新たな接近の意味で組合の接近と比較検討した後に、新たな人事管理の意義を、特に團體交渉制度や勞働法規の規制を受け、而もこれらの規制では及ばざる分野として認識される經營の社會的構造に即した点に見出した。一般に人間關係論及びそれに基く新たな人事管理の意義が認められるのは、經營の社會的構造との關連においてであるが、その場合の社會的構造は必ずしも右の如き検討をへたものとは云えない。メイヨ、レスリスパーガーなどにおいては特にその傾向が著しく、ピガーズとマイヤーズでも、組合の認識の点などで從來の人事管理とはかなり異つた傾向を持つとは云え、決して充分とは云い得ない。この点を補うものとしてヘロン (A. R. Heron) の「團體交渉を越え」(Beyond Collective Bargaining, 1948) は注目すべき示唆を示している。我々が新たな人事管理の積極的意義を認めようとするのも、かゝる「團體交渉を越えた」領域に認められる經營の社會的構造²⁾においてである。

これに對して、新たな人事管理の意義は、むしろ團體交渉によつて具体的に表現される勞使關係への影響のうちに認められのではないかという見解もある。勞使關係が組織を通しての人間の關係であり、双方の努力に基いて形成される動的過程である限り、かゝる見解は妥當性を持つであらう。セレクトマンが地方經營における健全な勞使關係の樹立を強調するのも以上の見解に連るものであるとともに、組合の中央集權化の弊害が指摘される現在、充分に考慮の余地を残す主張である。しかし勞使關係を人間關係的觀點から見なすことには一定の限界が存する³⁾。したがつて、もしかゝる限界を輕視し人間關係的觀點を強調する場合には、本來經濟的問題をその課題とする勞使

關係を社會的問題に置きかえるものであるというそしりをまぬがれ得ないばかりでなく、經濟的問題を未解決のまゝに残す意味からも決して健全な方向を示すものとは云えないであらう。しかもかゝる人間關係的觀點重視の見解は、經濟的問題と社會的問題とを同一水準においてとらえようとする態度、ひいては經營の社會的構造の無造作な把握方法に原因している。我々が經營の社會的構造について特別の考慮を拂つたのも、人間關係的接近の立場が意識的、無意識的におかすあやまちにおちいらず、しかも眞にその意義が認められる分野を求めたためである。勞使關係は本質的に動的過程である。人間關係的接近をその特質とする新たな人事管理が、その中にあつて、如何に機能し、如何なる結果をもたらすかは今後の検討に待たねばならないであらう。

註(1) Pigors and Myers, *ibid.*, pp. 27—31.

(2) 具体的にはゼネラル・モーターズ(General Motors Corporation)の勞働協約の性格が注目される。(N. N. Chamberlain, *Collective Bargaining*, 1951, pp. 487—525.)

(3) B. M. Selekman, *ibid.*, pp. 247—248.

(4) W. E. Moore, *ibid.*, p. 200.